

## TEMA 3 LA PLANIFICACIÓN EN LAS ORGANIZACIONES PÚBLICAS

---

**3.1. CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN.**

**3.2. EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN.**

**3.3. LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS.**

**3.4. LA DEMANDA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS.**

Bibliografía:

3.1.-3.2. Admon de organizaciones en el entorno actual. Ed. Pirámide.

3.3. Administración. Koontz y Hardd. McGraw Hill.

3.4. Gestión de servicios públicos: estrategias de marketing y calidad. Ed. Tecnos.

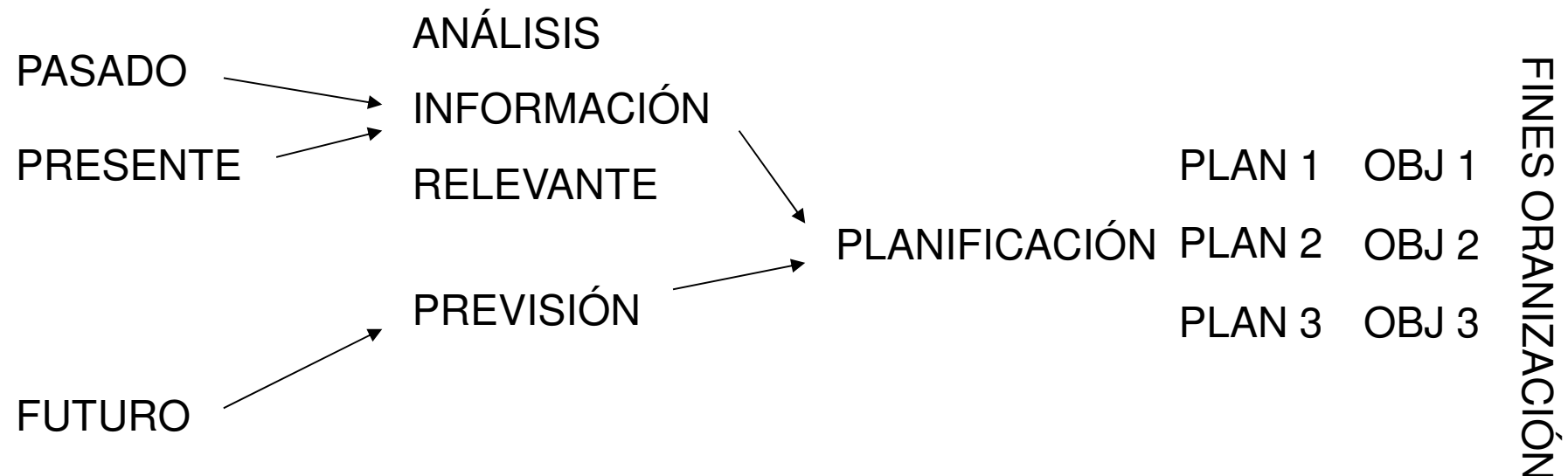


### 3.1 CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

---

Podemos definir la **planificación (Sisk, 1969)** es el resultado de realizar un análisis de la información relevante, pasada y presente, junto a una previsión de la posible o probable evolución futura, en vista de lo cual puede establecerse un curso de acción o plan, que conduzca a la organización a lograr sus fines, a través del logro de los objetivos establecidos.

**Planificación (Koontz)** decidir por adelantado qué hacer, cómo, cuándo y quién ha de hacerlo. Se busca la eficacia.





## 3.1 CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

---

### ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

#### **1. Visión:** Idea de destino.

- ¿Cómo queremos que nos vean?
- Hacia dónde nos dirigimos en un futuro.

#### **2. Misión o propósito:** Idea de medio.

- Su principal razón de existir.
- Muestra el espíritu, su utilidad para la sociedad, y servirá como marco de referencia para establecer y cuantificar los objetivos estratégicos



## 3.1 CONCEPTO Y ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

---

### ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

**3. Objetivos o metas:** Fines concretos hacia los que se dirige una organiz., generalmente cuantificables y con un horizonte temporal determinado.

**4. Estrategias:** Programas generales de acción y despliegue de recursos que implican al conjunto de la organización para obtener objetivos generales a l/p. Es, por tanto, un proyecto unitario, general e integrador.

**5. Políticas:** Planes que constituyen declaraciones de intenciones o entendimientos generales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones. Son guías para pensar y decidir.

**6. Procedimientos:** planes que establecen un método secuencial (o cronológico) y obligatorio para manejar actividades futuras o problemas estructurados. Son guías de actuación e incluyen reglas (o normas)

**7. Reglas:** instrucciones taxativas que ordenan que se siga o no un determinado curso de acción o una acción específica

**8. Programas:** Planes funcionales donde se concretan objetivos específicos, políticas, procedimientos y reglas, para llevar a cabo un curso de acción

**9. Presupuestos:** Expresión en términos numéricos, generalmente monetarios, de un plan o de un programa. Es un instrumento de control



## 3.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

---

1. **Tomar conciencia:** Ser conscientes del entorno y la situación interna de la organización. Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
2. **Establecimiento de objetivos:** de la organización en primer lugar, y luego de cada unidad de trabajo subordinado (departamentos). Deben especificar los resultados esperados y las prioridades de objetivos
3. **Desarrollo de las premisas de planeación:** determinar de forma consensuada el ambiente en el que el plan se va a desarrollar (demanda, cambios avances técnicos que nos afecten, nuevas necesidades, calificación del personal) = previsiones y pronósticos
4. **Determinar los cursos de acción (estrategias) alternativos :** Buscar alternativas de para alcanzar los objetivos marcados, dentro de las premisas de planeación
5. **Evaluación de los cursos de acción (estrategias) alternativos:** en función de variables económicas, financieras, tecnológicas, culturales, etc.
6. **Selección de una alternativa (estrategia):** Elección del curso de acción a seguir



## 3.2 EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

---

7. **Formulación de programas derivados:** que contribuyan o se deriven del plan elegido
  8. **Expresión numérica de los programas:** presupuesto, traducir los programas a cifras numéricas y económicas
- 

### **Planificación de las operaciones en la organización:**

1. **Planificación estratégica.** Tecnología, servicios que se prestan, localización, capacidad, calidad, etc.. **Largo plazo.**
2. **Planificación agregada.** Determinar el ritmo de prestación de servicios, volumen de servicios prestados, recursos físicos, económicos y humanos necesarios, **en un año.**
3. **Programa maestro de producción.** Determinar qué, cuánto, y cuántos servicios prestar en unas **3 semanas a 3 meses.**
4. **Programación y secuenciación de tareas.** Determinar quién, con qué medios concretos los hace, en que lugar, cómo lo hace.



### 3.3 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

---

**Objetivos.** Situaciones concretas que la empresa desea alcanzar dentro de un periodo

**Jerarquía de objetivos.** Necesidad de coordinación. Permite integración y coordinación.

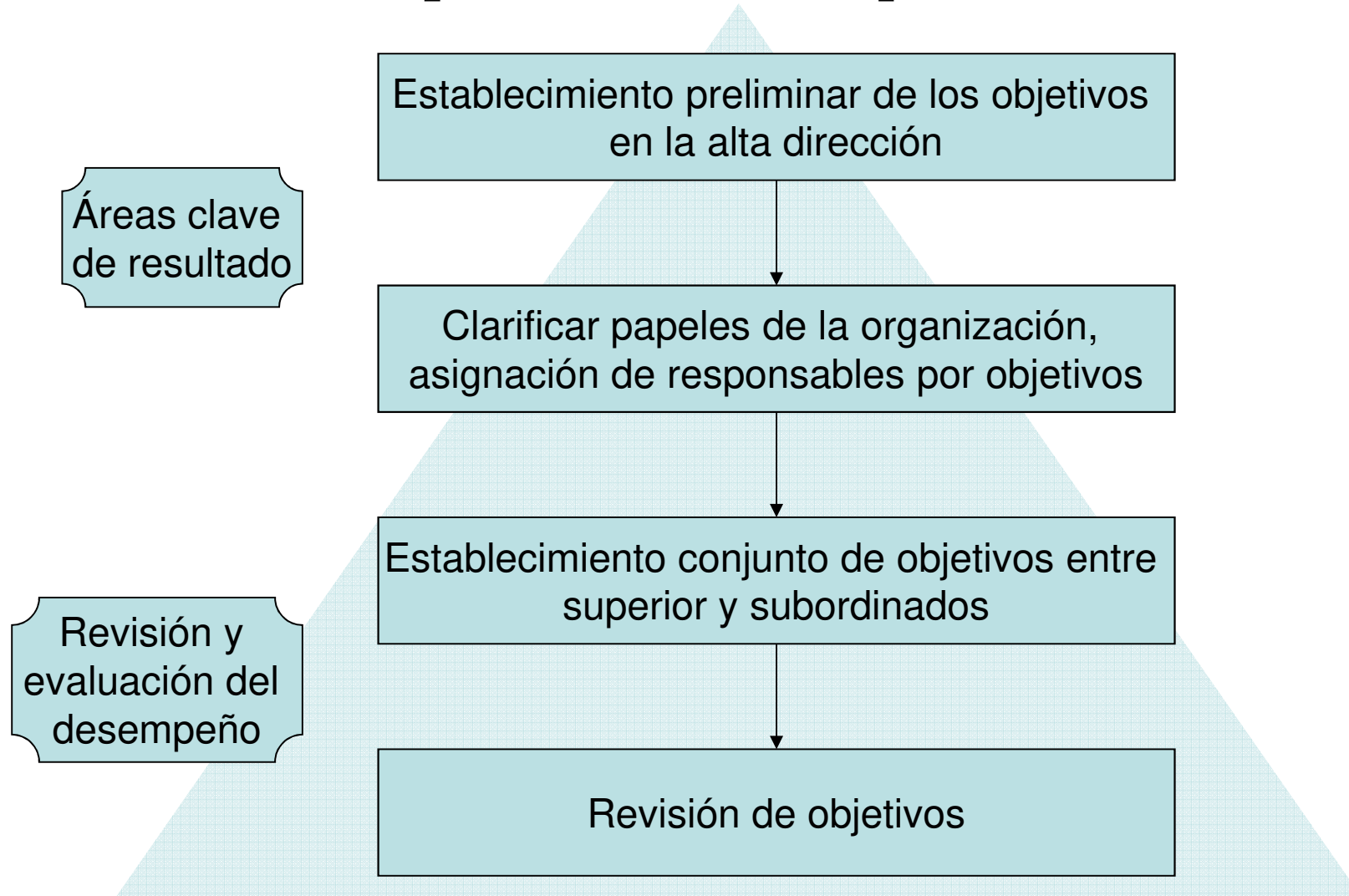
**APO:** Sistema de administración que integra actividades administrativas claves de una manera sistemática, dirigido hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos de la organización y también los individuales

**Características:**

- Establecimiento conjunto de objetivos entre el gerente y subordinado
- Establecimiento de objetivos para cada departamento, interrelación entre ellos
- Evaluación del desempeño
- Relación entre los objetivos a corto plazo y la motivación
- Evaluación, revisión y modificación continua de los planes

### 3.3 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

#### El proceso de APO (esquemático):



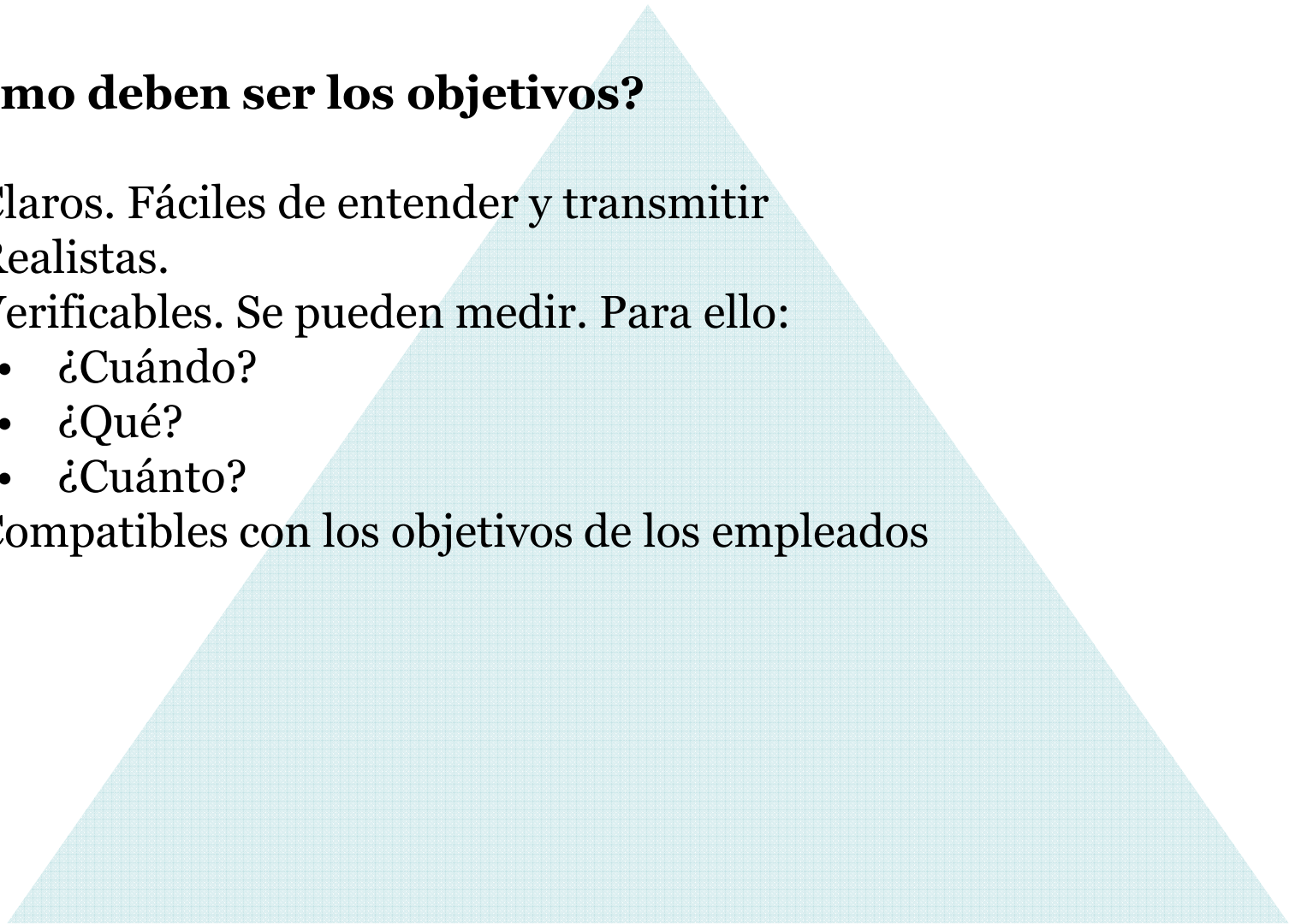




### 3.3 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

---

#### **¿Cómo deben ser los objetivos?**

- Claros. Fáciles de entender y transmitir
  - Realistas.
  - Verificables. Se pueden medir. Para ello:
    - ¿Cuándo?
    - ¿Qué?
    - ¿Cuánto?
  - Compatibles con los objetivos de los empleados
- 



### 3.3 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

---

#### **Ventajas de la APO:**

1. Aspecto motivador de las metas (designadas entre subordinado y jefe)
2. Mejor administración, pues activa todas las funciones de la administración con orientación a resultados.
3. Clarifica la organización, pues los puestos se designan en torno a resultados
4. Estimula el compromiso de los empleados con las metas
5. Eficacia y facilidad de los controles

**Problemas:** Sobre todo por deficiencias en la implantación, al no enseñar bien la filosofía de la APO, o no tener claras las políticas que orientan el establecimiento de objetivos



### 3.3 LA ADMINISTRACIÓN POR OBJETIVOS

---

#### **Desventajas de la APO:**

1. Dificultad en algunos casos de fijar y medir los objetivos, sobre todo en niveles elevados, donde abundan los objetivos cualitativos, con dificultades para ser medidos
2. Preocupación excesiva por los objetivos y su cumplimiento, que puede generar estrés
3. Peligro de hacer hincapié en el corto plazo, olvidando el largo plazo
4. Peligro de inflexibilidad en los objetivos



### 3.4 LA DEMANDA EN LOS SERVICIOS PÚBLICOS

---

**La demanda** de actuación por parte de la comunidad está ligada a las necesidades sociales, y estas a los servicios públicos

**Las demandas** pueden plantearse desde una perspectiva **individualizada** (un ciudadano u organización demanda un servicio público o una necesidad) o **genérica** (del conjunto de la colectividad, aunque no lo use): el sector público debe dar respuesta a ambos.

#### **Tipologías de necesidades o demandas de actuación:**

- **Normativas**, la establecen los expertos o los políticos
- **Detectadas por la investigación social**, mediante estudio
- **Manifestadas por los ciudadanos**, en actos concretos
- **Por comparación de zonas o grupos sociales**

#### PROBLEMA

Carencia objetiva  
en la sociedad



#### VALORACIÓN POLÍTICO-IDEOLÓGICA

Interpretada por los responsables políticos de forma  
subjetiva